

Beantwortung der Großen Anfrage Fraktion DIE LINKE – Fachkräftemangel und –gewinnung in der Stadt Jena

**Beantwortung der Großen Anfrage  
für die 36. Sitzung des Stadtrates am 14.09.2022**

## **Fachkräftemangel und –gewinnung in der Stadt Jena**

eingereicht durch die Fraktion DIE LINKE  
am 30.05.2022

Die Beantwortung erfolgte federführend durch das Büro des Oberbürgermeisters, den Fachdienst Personal und die Wirtschaftsförderung sowie durch Zuarbeiten aus den personalführenden Stellen der Eigenbetriebe Kommunalservice Jena, Kommunale Immobilien Jena, JenaKultur und jenarbeit.

Gesamtaufwand: 75 Arbeitsstunden

## Vorbemerkung

Die Stadt Jena, wie der Freistaat Thüringen insgesamt steht vor der besonderen Herausforderung, optimale Bedingungen für Unternehmen und Fachkräfte zu gestalten. Der Fachkräftebedarf betrifft sowohl die Unternehmen und Institutionen in der Stadt wie auch die Stadtverwaltung selbst.

Für die Unternehmen in der Stadt bietet die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Jena mbH mit dem Fachkräfteservice, dem Welcome Center und zahlreichen, auch in der Beantwortung der Anfrage aufgezählten weiteren Angeboten eine exzellente Unterstützung zur Fachkräftegewinnung an. JenaWirtschaft verantwortet auch das Standortmarketing für den Wirtschaftsstandort.

Die Stadtverwaltung Jena mit ihren Eigenbetrieben präsentiert sich als moderner, flexibler und familienfreundlicher Arbeitgeber und wurde bspw. im Jahr 2018 als einer von Deutschlands besten Ausbildungsbetrieben ausgezeichnet.<sup>1</sup> Die Auszeichnung stellt einen wichtigen Faktor im Wettbewerb um junge Fachkräfte dar, da sie Schulabgänger\*innen und Studienanfänger\*innen als Orientierung bei der Auswahl des Arbeitgebers dient.

### 1. Bekämpfung von Fachkräftemangel in der Stadt

Die von JenaWirtschaft beauftragte „Fachkräftestudie Jena 2030“ prognostiziert einen Ersatzbedarf von über 17.000 und je nach wirtschaftlicher Entwicklung einen Erweiterungsbedarf zwischen 1.000 und 7.000 Fachkräften<sup>2</sup> gegenüber dem Stand im Jahr 2018. Eine Anpassung der Studie ergab, dass es fast keine Auswirkungen auf den Bedarf aufgrund möglicher Effekte der Corona- Pandemie gibt.

JenaWirtschaft hat eine Metasuchmaschine beauftragt, die im Jobportal Jena [work-in-jena.de/jobs](https://work-in-jena.de/jobs) tagesaktuell die Stellenanzeigen von Unternehmen und Einrichtungen mit Arbeitsort Jena bündelt. Online-Stellenangebote, die Arbeitgebende veröffentlichen - sei es auf deren Webseite, in gängigen Online- Jobbörsen oder in sozialen Netzwerken - werden automatisiert ausgelesen. Dabei werden Dopplungen eliminiert. Zum Stichtag 22. Juli 2022 sind über 2.100 Stellenanzeigen im Jobportal aufgeführt.

Die Fachkräftestudie wird derzeit durch die Realität am Arbeitsmarkt bestätigt. Es ist eher von hohem zusätzlichem Erweiterungsbedarf auszugehen.

---

<sup>1</sup> <https://karriere.jena.de/ru/node/47>

<sup>2</sup> Der Begriff Fachkräfte umfasst alle Arbeitskräfte.

## 1. 1. Berufsausbildung

### 1.1.1. Wie unterstützt die Stadt die hier ansässigen Unternehmen gezielt bei der Gewinnung von Schulabgänger\*innen?

JenaWirtschaft setzt in Kooperation mit zahlreichen Partner\*innen verschiedene Maßnahmen mit dem Ziel um, Jugendliche vor Ort durch umfassende Informationen und Schüler\*innen-Praktika für eine Ausbildung zu begeistern und in Zusammenarbeit mit den relevanten Arbeitsmarktakteur\*innen beim Berufseinstieg zu unterstützen:

- „JUPITER – Jenaer Unternehmensportal für Praktika und Berufseinstieg“
  - Online-Plattform [jupiter-jena.de](http://jupiter-jena.de), wo Unternehmen kostenfrei ihre Praktikums- sowie andere Berufseinstiegsangebote einstellen können, um diese gezielt in Richtung Jugendlicher und junger Erwachsener zu kommunizieren
  - Beratung v.a. von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu den Vorteilen solcher Angebote, Unterstützung bei der Akquise und Ansprache der Zielgruppe sowie beim Erstellen von Unternehmensprofilen
  - langfristig angelegte Kommunikation zur Plattform durch verschiedene Marketingmaßnahmen (z.B. Flyerverteilung, Plakatierung, Anzeigen), Teilnahme an Messen wie Berufsinformmarkt, vocatium oder Jobwalk, Anbahnen von Schul-Unternehmens-Kooperationen, Bewerbungstrainings und anderen Angeboten, um die Nachhaltigkeit und Relevanz der Plattform zu sichern
- neu ist ein Azubistellenportal, das durch eine Metasuchmaschine veröffentlichte Jenaer Ausbildungsstellen auf verschiedenen Jobportalen sammelt, so dass sie gebündelt dargestellt werden können. Darüber hinaus gibt es auf der Website auch Informationen zu Beratungsangeboten, einen Veranstaltungskalender sowie weiterführende Informationen z.B. einen Mustervertrag und Bewerbungstipps
- Seit 2021 findet die Praktikumswoche Jena statt, an der Unternehmen und Jugendliche ab 15 Jahren kostenfrei teilnehmen können. Mit Erstellung eines Profils werden auf der Online-Plattform das Berufsfeld und die zeitliche Verfügbarkeit automatisch harmonisiert. Die Jugendlichen verbringen jeweils einen Tag im Unternehmen, erhalten so erste Einblicke und beide Seiten können weiterführende Vereinbarungen treffen wie z.B. ein längeres Praktikum oder auch ein Ausbildungsvertrag. Kooperationspartner sind die Kreishandwerkerschaft und der OptoNet e.V.
- Die langjährige Infokampagne „Wohin nach der Schule?“ bewirbt regionale Karrieremessen und Berufsorientierungsangebote mit dem Ziel, Unternehmen auf mögliche Veranstaltungen sowie junge Menschen auf die Karrieremöglichkeiten in Jena und der Region aufmerksam zu machen.
- Netzwerkarbeit mit Arbeitsmarktakteur\*innen in der Jenaer Allianz für Fachkräfte
- Steuergruppe Berufsorientierung zur Abstimmung und Optimierung der Angebote
- Info- und Vernetzungsveranstaltung mit den Jenaer Schulen („Schuldialog“)

- Kooperationsveranstaltungen u.a. mit Kreishandwerkerschaft Jena/SHK, Netzwerken wie z.B. OptoNet und medways, um Jenaer Unternehmen zu den Angeboten zu informieren
- Darüber hinaus engagiert sich JenaWirtschaft im Namen der Stadt durch Lobbyarbeit u.a. für gute Rahmenbedingungen für die Berufsorientierung an den Schulen (z.B. Schreiben an Bildungsministerium für Berufsorientierung und Praktika während der Corona-Pandemie) und für einen Azubi-Campus in Jena (Erstellung Kurzkonzept, Gespräche mit Ernst-Abbe-Stiftung, Unternehmen, jenawohnen, ff., siehe auch Beschluss Stadtrat).

#### 1.1.2. Wie unterstützt die Stadt die hier ansässigen Unternehmen gezielt bei der Gewinnung Studienabgänger\*innen?

Mit dem Ziel, Studierende über Jenas wichtigste Branchen, die Unternehmensvielfalt, die Karrieremöglichkeiten sowie zum Berufseinstieg zu informieren, kommuniziert und berät JenaWirtschaft über verschiedene Kanäle unter dem Dach des Welcome Centers Jena und „Work-in-Jena“:

- Onlineplattform [work-in-jena.de](http://work-in-jena.de) mit Jenaer Jobportal, Infos zu Beratungsangeboten zu Karrieremöglichkeiten und Jobsuche, Veranstaltungskalender, allgemeine Informationen zum Thema Arbeiten und Leben in Jena, Welcome Blog mit Erfolgsgeschichten
- Eröffnung öffentlicher Anlaufstelle „Welcome Center Jena“ und Bewerbung der Angebote, die sich u.a. an Absolvent\*innen richten, dazu gehören u.a.
  - Teilnahme an Jobmessen, u.a. Jobwalk, Firmenkontaktbörsen der EAH und FSU Jena, TU Ilmenau, Hochschule Schmalkalden
  - Beratung von internationalen Studierenden sowie Arbeitgebenden zu aufenthaltsrechtlichen Fragen sowie bei der Integration in Kooperation mit dem IQ Netzwerk Thüringen
  - Webinare und Austauschangebote für Studierende
    - Vorträge an EAH und FSU Jena als Teil der Ringvorlesungen zum Berufseinstieg z.B. zu Stellenanzeigen oder zu Karrieremöglichkeiten im Rahmen der Photonics Career Days
    - Austausch und Abstimmung mit den Career Services der Hochschulen z.B. Kontaktvermittlung zu Unternehmen
    - Vortragsreihe Karriere-Treff mit Impulsen zu Jobsuche und Bewerbung
- Netzwerkarbeit mit Arbeitsmarktakteur\*innen (Beirat „Studienzweifel“ in der Jenaer Allianz für Fachkräfte) zur Gewinnung von Studienabbrechenden für die Ausbildung

- 1.1.3. Durch welche gezielten Maßnahmen versucht die Stadt, Schulabgänger\*innen und junge Erwachsene in Jena zu halten?

Die unter 1.1.1. und 1.1.2. genannten Maßnahmen zielen darauf ab, diese Zielgruppen durch das Aufnehmen einer Ausbildung und/oder den direkten Berufseinstieg hier zu halten. Zudem wird versucht, durch den Auftritt auf regionalen Messen auch junge Erwachsene für Jena zu gewinnen. Dabei wird insbesondere auch das Handwerk adressiert und beispielsweise auf dem Berufsinformmarkt oder Jobwalk beworben.

- 1.1.4. Gibt es Maßnahmen der Stadt, die insbesondere die Gewinnung von Auszubildenden und Berufseinsteiger\*innen im Gesundheits- und Sozialwesen zum Ziel hat?

Alle Angebote von JenaWirtschaft stehen grundsätzlich Unternehmen aller Branchen offen. Es wird dabei nicht nach spezifischen Branchen unterschieden. Aktuell gibt es eine engere Begleitung der Recruitingprozesse von ausländischen Fachkräften beim Uniklinikum sowie bei linimed zu folgenden Themen:

- Beratung bei Fragen zu Aufenthalt, Anerkennung, Unterstützung bei Problemen in der Prozessabläufen, Verweisberatung für spezifische Herausforderungen bei Einzelpersonen
- Orientierungstour durch Jena als Arbeits- und Lebensstandort auf Anfrage

Darüber hinaus gibt es verschiedene Projekte auf Landes- und Bundesebene für die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften für das Gesundheits- und Sozialwesen. Auf diese wird bei Bedarf verwiesen.

- 1.1.5. Welche Maßnahmen ergreift die Stadt um sogenannte „Klebeeffekte“ der Hochschulen, also den Hang zum Verbleib am Standort Jena nach abgeschlossener Tätigkeit oder abgeschlossenem Studium, zu verstärken?

Aus den langjährigen Erfahrungen sind vor allem Maßnahmen mit dem Ziel der praktischen Erfahrungen bzw. eines schnellen und unkomplizierten Berufseinstiegs geeignet. Die unter 1.1.1. und 1.1.2. aufgeführten Maßnahmen begünstigen diese sogenannten Klebeeffekte (s.a. Handlungsempfehlungen der Fachkräftestudie Jena 2030):

- Angebote zur Schaffung von Transparenz z.B. durch Aufbereitung von Informationen auf [work-in-jena.de](http://work-in-jena.de), Teilnahme an Karrieremessen der Hochschulen, Vorträge an den Hochschulen etc.
- Jenaer Jobportal für Praktika, Berufseinstieg und Tätigkeiten für Werkstudierende, um geeigneten Beruf und Unternehmen kennenzulernen sowie praktische Erfahrungen zu sammeln
- Lobbyarbeit für gute Rahmenbedingungen
- Beratungsangebote und Vernetzung für Menschen mit Migrationshintergrund, um Einstiegsbarrieren zu senken
- Weiterbildungs- und Sensibilisierungsangebote für Personaler\*innen

## 1.2. Umlandverflechtung

- 1.2.1. Durch welche Maßnahmen unterstützt die Stadt die Ansiedlung von Fachkräften im und das Einpendeln aus dem unmittelbaren Umland (SHK und Weimarer Land)?

Fachkräfte werden im Kontext der Wohnungssuche bei Bedarf auch zu möglichen Angeboten im Umland beraten. Für ausländische Fachkräfte gilt aber, dass diese eher ein urbanes Umfeld bevorzugen.

- 1.2.2. Welche Nachteile entstehen der Stadt durch die Einpendler\*innen?

Die Stadt Jena verliert Steuereinnahmen mit jedem, der nicht im Stadtgebiet wohnt. Die Einkommensteueranteile einer Kommune berechnen sich hauptsächlich proportional zur Anzahl der Steuerzahlenden. Auf der anderen Seite ist jede in der Region angesiedelte Fachkraft ein Gewinn. Die Gruppe der Einpendler\*innen ist ein wichtiges Fachkräftepotential für Jenaer Unternehmen.

- 1.2.3. Sieht die Stadt bereits bestehende oder drohende, problematische „Kannibalisierungseffekte“ – d.h. gegenseitiges Wegschnappen von Fachkräften – mit dem Umland?

Viele Jenaer Unternehmen gewinnen Auszubildende und Fachkräfte aus dem Jenaer Umland und der Region. Da die demographische Entwicklung (Überalterung) dort dramatischer ist als in Jena, führt dies bereits jetzt zur gegenseitigen Abwerbung von Personal und damit zu einer Konkurrenzsituation. Dies ist auch innerhalb der Stadtgrenzen problematisch, weil z.B. mit dem Neubau und der Expansion von großen Unternehmen bereits Fachkräfte von zahlreichen, mittelständischen Unternehmen abgeworben wurden, da sie bei einem Großunternehmen bessere Gehalts- und Entwicklungsmöglichkeiten haben oder dies zumindest erhoffen. Dieser Trend wird sich weiter verschärfen.

## 1.3. Binnen- und Außenwanderung

- 1.3.1. Welche Werbemaßnahmen hat die Stadt gezielt zur Gewinnung von Fachkräften aus anderen Regionen Deutschlands (Binnenmigration) durchgeführt?

JenaWirtschaft informiert mit der Website [work-in-jena.de](http://work-in-jena.de) zum Thema „Arbeiten und Leben“. Wesentlicher Bestandteil der Webseite ist das Jobportal Jena ([work-in-jena.de/jobs](http://work-in-jena.de/jobs)). Um den ersten Schritt in Richtung Jobsuche für Fachkräfte zu erleichtern und um über die Unternehmen als Arbeitgebende zu informieren, filtert und bündelt dieses Datenportal aktuelle Stellenanzeigen mit dem Einsatzort Jena von den Firmenhomespages Jenaer Unternehmen und Einrichtungen bzw. Meta-Suchmaschinen (Monster.de, Stepstone.de, etc.). Ziel ist es, dass 90 Prozent aller Jenaer Stellenanzeigen im Portal gelistet werden. Die offenen Stellen können nach Branchen, Art des

Angebots und Einstiegslevel gefiltert werden und erleichtern somit Fachkräften von außerhalb, aber auch Personen, die bereits in Jena leben, die Jobsuche. Die Unternehmen profitieren von dieser – für sie – kostenlosen Werbung als Arbeitgebende. Zielgruppen sind ausgebildete Fach- und Arbeitskräfte ganz gleicher welcher Herkunft. Das Portal ist umfassend bei Partnern in der Region verlinkt, seien es die Hochschulen, Wirtschaftsverbände und andere. Das Portal hat deutlich steigende Zugriffszahlen und ist wesentliche Basis der Kommunikationsmaßnahmen von JenaWirtschaft.

Die Wirtschaftsförderung führt verschiedene weitere konkrete Maßnahmen durch, um für Jena zu werben, und in diesem Kontext Zugriffe auf [work-in-jena.de](https://work-in-jena.de) zu generieren. Dazu zählen:

#### Auftritte auf Messen und Fachkräftebörsen:

Die Wirtschaftsförderung nimmt an Absolvent\*innen-/ Fachkräftebörsen an mitteldeutschen Hochschulstandorten teil, deren Schwerpunkte zu den Jenaer Branchen passen (Optik/ Photonik, Digitalwirtschaft, Medizintechnik/ Gesundheitswirtschaft, Analytik/ Life Sciences, Präzisionstechnik, Umwelttechnologie). In den letzten 12 Jahren gehörten dazu Veranstaltungen in Ilmenau, Schmalkalden, Zwickau, Chemnitz, Senftenberg/ Lausitz sowie Dresden.

JenaWirtschaft nahm in Kooperation mit dem Netzwerk Jena Digital im September 2019 an den Jobvector Career Days teil, einer speziellen MINT-Fachkräftebörse in Berlin. Zielgruppe der Veranstaltung sind Absolvent\*innen, Berufseinsteigende und Young Professionals mit dem Schwerpunkt MINT-Berufe.

Die Teilnahme an weiteren nationalen Veranstaltungen ist abhängig vom zukünftigen Budget und mit den derzeitigen Ressourcen nicht abbildbar.

#### Jährliche Jahresendkampagne für potentielle Rückkehrende (2021, „100 Gründe hierzubleiben/ 100 Gründe heimzukehren“)

Diese jährliche Kampagne richtet sich an Menschen, die Jena bereits kennen oder einen Bezugspunkt vor Ort haben (Familie, Freunde, Studium, etc.) und die Stadt/Region über Weihnachten/ Silvester besuchen. Dazu gehören Berufstätige, Young Professionals, Familien und Studierende. Diese sollen über die Vielzahl der Arbeitgebenden in Jena informiert werden. Auch Menschen, die hier leben und einen (neuen/ ersten) Job suchen, sollen angesprochen werden. Die Kernbotschaft lautet: „In Jena kann man wunderbar arbeiten und leben: es gibt vielfältige berufliche Möglichkeiten in wachstumsstarken und nachhaltigen Unternehmen und die Lebensqualität ist hoch.“ Die Grundlage bildet die Website [work-in-jena.de](https://work-in-jena.de) mit dem Jobportal, welches mit umfassenden online- und offline Maßnahmen im mitteldeutschen Raum beworben wird. Dazu gehören unter anderem Plakatierungen, Postkartenaktionen, Anzeigen und Banner sowie eine breit angelegte Social Media Kampagne. Die Social Ad Kampagne erreichte in 2021 bspw. rund 539.000 Impressionen der Motive. So viele Menschen haben die Social Media Kampagne gesehen. Davon waren 115.000 Berufstätige,



122.000 Young Professionals, 105.000 Familien und 197.000 Studierende. Insgesamt konnten 3.677 Klicks auf die Website [work-in-jena.de](http://work-in-jena.de) erreicht werden. Die Reichweite der Instagram-Seite und work-in-jena-Facebook-Seite stieg deutlich um ein Vielfaches.

### Spezifische Branchenkampagnen

#### 2022: LinkedIn-Kampagne High-Tech-Berufe

Um einzuschätzen, wie skalierbar Ausgaben für eine fokussierte Zielgruppe (bspw. für einzelne akademische Branchen und Berufsbilder/ Abschlüsse) sind und welcher Ressourcen-Nutzen-Aufwand notwendig und sinnvoll ist, führt JenaWirtschaft seit Juli 2022 eine gezielte LinkedIn-Kampagne für Hightech-Berufe durch. Ziel ist es, deutschlandweit tätige Personen im MINT-Bereich für den Arbeitsstandort Jena zu sensibilisieren („Impressionen generieren“) und ausgehend davon Klicks auf aktuelle Stellenangebote auf dem Jobportal Jena abzuleiten.

Ergebnisse der Anzeige „Durchstarter\*innen gesucht – Entdecken Sie Ihren neuen Job in Jena“ auf LinkedIn:

Laufzeit der Anzeige:	26 Tage (27.06.-27.07.2022)
Impressionen:	rund 38.000
Klicks auf Jobportal:	rund 180
Kosten:	1.000 Euro (maximales Budget erreicht)

Die Erweiterung dieser zielgruppenspezifischen Maßnahmen hängt vom zukünftigen Budget ab und mit den derzeitigen Ressourcen nicht abbildbar. Im Kontext von Anzeigenkampagnen empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit spezialisierten Agenturen, um personelle und finanzielle Ressourcen effizient einzusetzen.

#### Schlussfolgerung:

Ziel ist es, Jena als lebenswerte Stadt mit interessanten, vielfältigen, zukunftsstarken Branchen bzw. Unternehmen und den entsprechenden Jobangeboten zu kommunizieren. Idealerweise vereinen sich Akteur\*innen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Stadtgesellschaft hinter dieser Botschaft und den dazugehörigen Narrativen einer jungen, progressiven, wirtschaftsstarken und lebenswerten Stadt. Davon ausgehend soll befördert werden, sich für Jena als Arbeits- und Lebensstandort zu entscheiden. Die Entscheidung für einen Lebens- und Arbeitsstandort ist jedoch äußerst vielschichtig und komplexe individuelle Voraussetzungen liegen einem solchen Entschluss zugrunde. Diese sind nicht mit einer einzelnen „Werbekampagne“ auflösbar.

Trotzdem bleibt es wichtig ist, dass Jena mit positiven Narrativen besetzt ist. Diejenigen Menschen, die sich für das Thema „Arbeiten und Leben“ interessieren, müssen die entsprechenden Informationen gut auffinden und beim Ankommen vor Ort bei Bedarf gut begleitet und unterstützt werden. Zu diesem Zweck hat JenaWirtschaft die Website [work-in-jena.de](http://work-in-jena.de) erstellt, die Informationen zum Arbeiten (Jobs, Unternehmen, Branchen, etc.) und Leben (Wohnen, Familie/ Kita/ Schule, Mobilität, Ankommen vor Ort, etc.) in deutscher und englischer Sprache bündelt.



Neben der umfassenden Information zum Standort liegt die wesentlichste Voraussetzung aber in der Tatsache, dass die entscheidungsrelevanten Standortfaktoren den Anforderungen der potenziellen Bewerber\*innen entsprechen müssen. Mit anderen Worten: Keine Werbemaßnahme zum Standort oder/und zu den Jobangeboten in Jena reicht aus, um Fachkräfte nach Jena „zu holen“, wenn die individuellen Voraussetzungen dafür hier nicht hinreichend abgedeckt werden. Das können zum Beispiel konkrete Anforderungen an das Unternehmen, die Wohnsituation, die eigene Familiensituation oder sonstige infrastrukturelle Tatsachen sein.

#### 1.3.2. Welche Ausgaben wurden zu diesem Zweck getätigt?

Die laufenden Kosten für das Jobportal betragen 600 Euro pro Monat plus zusätzliche Kosten für Erweiterungen und Service.

Für die Auftritte auf Messen und Fachkräftebörsen standen der Wirtschaftsförderung pro Jahr (2009-2019) rund 2.500-4.000 Euro brutto zur Verfügung. Im Jahr 2021 betrug das Budget 6.000 Euro.

Die Kosten für die oben beschriebene Social-Ad-Kampagne betragen rund 16.000 Euro netto (10.000 Euro Ad Kampagne; ca. 6.000 Euro sonstige Maßnahmen – bspw. Agenturleistungen, Print-Produkte, etc.)

#### 1.3.3. Welche Regionen in Deutschland waren Ziel dieser Maßnahmen?

Für die Auftritte auf Fachkräftemessen wurden diejenigen Hochschulstandorte im miteldeutschen Raum ausgewählt, deren Studiengänge und Schwerpunkte zu den Jenaer Branchen passen, d.h. Optik/ Photonik, Digitalwirtschaft, Medizintechnik/ Gesundheitswirtschaft, Analytik/ Life Sciences, Präzisionstechnik sowie Umwelttechnologie. Dazu gehörten die Firmenkontaktbörse inova der TU Ilmenau, die Karrieremesse der HS Schmalkalden, die Firmenkontaktmesse ZWIK der TU Zwickau, die Firmenkontaktmesse WIK der TU Chemnitz, die Firmenkontaktbörse der Hochschule Lausitz in Senftenberg, sowie die Firmenkontaktbörse Bonding der TU Dresden.

Ziel ist es, dass die Auftritte auf Fachkräftemessen bzw. auch Fachmessen von Jenaer Branchen von regelmäßigen und dauerhaften Online- bzw. Social Media-Marketing-Aktivitäten flankiert werden. Dafür müssen personelle und finanzielle Ressourcen dauerhaft eingeplant werden.

#### 1.3.4. Welche dieser Maßnahmen der Stadt war dazu geeignet, vor allem migrantische Menschen anzusprechen?

Das Welcome Center Jena berät migrantische Menschen bei allen Fragen rund um die Themen Arbeiten in Jena, Stellensuche, Besonderheiten der Bewerbung, Anerkennung, rechtliche Fragen, uvm. Das komplette Leistungsportfolio finden Sie unter [work-in-jena.de/welcomecenter](https://work-in-jena.de/welcomecenter).

Die konkreten Werbemaßnahmen (siehe oben) richten sich genauso an migrantische Menschen wie auch an alle Personen, die sich für den Arbeits- und Lebensstandort interessieren bzw. in einer Branche arbeiten, die für Jena relevant ist. Insbesondere werden auf dem Blog der Seite [work-in-jena.de](http://work-in-jena.de) Geschichten der Migration in die Region geschildert.

1.3.5. Welche Werbemaßnahmen hat die Stadt gezielt zur Gewinnung von im Ausland wohnhaften Fachkräften durchgeführt?

Die Wirtschaftsförderung mit dem Welcome Center Jena leistet konkrete Unterstützung der Unternehmen beim Onboarden von neuen Mitarbeitenden durch verschiedene Beratungsangebote vor Ort. Die Unternehmen können unter anderem den Willkommensservice von JenaWirtschaft für interessierte Fachkräfte nutzen. Das in diesem Jahr eröffnete Welcome Center Jena unterstützt bei allen Fragestellungen rund um die Themen Arbeiten und Leben in Jena.

Umfassende Werbemaßnahmen, bspw. in Form von Kommunikationskampagnen, wurden bislang aus Kostengründen und aufgrund der zu erwartenden sehr hohen Streueffekte nicht durchgeführt. Ein geplantes Testformat, die Teilnahme an den „1. Job Days Prag“ im März 2019 entfiel wegen zu geringer Teilnahme an der Veranstaltung. Die Teilnahme an internationalen Veranstaltungen ist abhängig vom zukünftigen Budget und mit den derzeitigen Ressourcen nicht abbildbar.

1.3.6. Welche Ausgaben wurden zu diesem Zweck getätigt?

Zu dem Zweck gezielt zur Gewinnung von im Ausland wohnhaften Fachkräften wurden bisher keine speziellen Werbemaßnahmen durchgeführt.

1.3.7. Welches waren die Zielländer oder –regionen dieser Maßnahmen?

Es wurden bisher keine umfassenden Werbemaßnahmen im Ausland für den Standort Jena als Arbeits- und Lebensort konzipiert und umgesetzt. Durch Werbung in einem Zielland konkrete Bewerbungen zu generieren ist eine Möglichkeit, die selektiv ggf. mit Partnern getestet werden sollte.

Es gibt jedoch Maßnahmen vor Ort, die zu beachten sind. So sind spezielle Personalvermittler in den Zielländern, die von Unternehmen beauftragt werden, Fachkräfte zu rekrutieren, wiederum Partner des Welcome Centers Jena und der Wirtschaftsförderung.

Des Weiteren wurden seit dem Jahr 2021 von JenaWirtschaft verschiedene Informationsveranstaltungen zum Thema Rekrutierung von Fachkräften im Ausland für interessierte Unternehmen u.a. in Kooperation mit OptoNet und Jena Digital durchgeführt. Dabei wurden die Angebote vom Welcome Center Jena sowie der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) vorgestellt. Die ZAV ist im Netzwerk der Bundesagentur

für Arbeit (BA) vor allem für die Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland und für die Vermittlung besonderer Berufsgruppen verantwortlich. Die Kooperation mit der ZAV bzw. mit öffentlich geförderten Projekten stellt sicher, dass diese auf offiziellen Vermittlungsabsprachen mit den jeweiligen Arbeitsverwaltungen und Regierungen in den Herkunftsländern zurückgreifen z.B. weil dort ein "Überschuss" an entsprechenden Fachkräften besteht.

Sobald über diese privatwirtschaftlichen Vermittler oder über die ZAV rekrutierten Fachkräfte nach Jena kommen, muss der Prozess des Ankommens in Jena und im Unternehmen gestaltet werden. Hier unterstützt das Welcome Center Jena von Jena-Wirtschaft und IQ-Netzwerk.

Der entscheidende Punkt, der auch in den Handlungsempfehlungen der Fachkräftestudie zum Ausdruck kommt (Fachkräftestudie Jena 2030, Seit 55ff.), ist, dass die Aufnahmebereitschaft sowohl gesellschaftlich als auch in den behördlichen Prozessen im internationalen Vergleich konkurrenzfähig oder besser ein wahrnehmbarer Standortvorteil sein muss, ganz gleich über welchen Weg Menschen zum Arbeiten und Leben nach Jena kommen. Die Hürden für die Aufnahme einer Ausbildung oder Beschäftigung müssen abgebaut werden, darunter fällt die dringende Optimierung der Anerkennung formaler Qualifikationen (Zeit der Verfahren und Ermessensspielräume). Weitere Themen sind laut Handlungsempfehlungen der qualifikationsadäquate Einsatz der Zugewanderten, Dual Career Angebote, Wohnraum und Kultursensibilität der Akteur\*innen. Die guten Beispiele von Vielfalt in Unternehmen, wie es in Jena bereits mit dem i-work Business Award praktiziert wird, sollten ausgebaut werden. Zudem empfiehlt die Studie, Unternehmen Tagesseminare anzubieten, die den Informations- und Austauschbedarf zu Fragen der Anwerbung und Integration, bedienen. Hier gibt es erste Angebote von JenaWirtschaft, die erweitert werden können.

## 2. Fachkräftemangel in Stadtverwaltung<sup>3</sup> und Eigenbetrieben<sup>4</sup> der Stadt

### 2.1. Wie viele Planstellen können derzeit in der Verwaltung auf Grund eines Mangels an geeigneten Bewerber\*innen nicht besetzt werden und seit wann?

Der Fachkräftebedarf hat sich in den letzten Jahren aufgrund der demografischen Entwicklung und der gestiegenen Aufgaben in der Stadtverwaltung Jena stetig nach oben entwickelt. Dabei zeigt sich in ausgewählten Bereichen folgender konkreter Mangel:

#### Kernverwaltung

1,0 VbE<sup>5</sup> SB<sup>6</sup> Projektprüfung in der Bauaufsicht

1,0 VbE Arzt

1,0 VbE Leiter\*in Stabsstelle Querschnittsaufgaben Dezernat 3

5,0 VbE (pauschal) Erzieher\*in

1,0 VbE SB Straßenplanung

#### KSJ

keine

#### KIJ

3,0 VbE können seit 2019 nicht besetzt werden

#### JenaKultur

keine/trifft aktuell nicht zu

#### jenarbeit

keine

### 2.2. Wie viele Planstellen konnten seit 2019 länger als geplant nicht besetzt werden?

#### Kernverwaltung

1,0 VbE SB Immissionsschutz

2,0 VbE Brandmeister\*in

1,0 VbE FDL<sup>7</sup> Stadtentwicklung

1,0 VbE Gesundheitsaufseher\*in

1,0 VbE Sozialarbeiter\*in Integrationsdienst

1,0 VbE Sozialarbeiter\*in Allgemeiner Sozialer Dienst

1,0 VbE Standesbeamter/-beamtin

---

<sup>3</sup> Stadtverwaltung wird in der Beantwortung als Kernverwaltung bezeichnet.

<sup>4</sup> In der Beantwortung sind jeweils die Eigenbetriebe Kommunalservice Jena (KSJ), Kommunale Immobilien Jena (KIJ), JenaKultur und jenarbeit aufgeführt.

<sup>5</sup> VbE = Vollbeschäftigteneinheit

<sup>6</sup> SB = Sachbearbeiter

<sup>7</sup> FDL = Fachdienstleiter

1,0 VbE TL<sup>8</sup> Sozial-psychiatrischer Dienst  
1,0 VbE SB Verkehrsplanung  
0,8 VbE Hygieneingenieur\*in

KSJ

Im Kommunalservice gibt es keine Planstellen, die bereits seit 2019 länger als geplant nicht besetzt werden konnten. Erst seit dem Jahr 2021 gibt es teilweise diese Probleme. Es handelt sich dabei um Stellen für vier Elektroniker\*innen, je eine/n Straßenwärter\*in, Baumkontrolleur\*in und Sachbearbeiter\*in Baudurchführung.

KIJ

Zu den unter 2.1. genannten 3,0 VbE seit 2019 kommen seit einigen Monaten 3,0 VbE in der IT dazu.

JenaKultur

Pandemiebedingt wurden in den Jahren 2020/2021 Besetzungsverfahren ausgesetzt

- im Kalenderjahr 2020: 9 Stellen zzgl. 2 Azubi-Plätze zzgl.
- im Kalenderjahr 2021: 1 Doppelausschreibung (handwerklicher Bereich)

jenarbeit

keine

### 2.3. Welche Bereiche sind besonders betroffen?

Kernverwaltung

Besonders betroffen sind die Bereiche Sozialarbeiter\*in/Erzieher\*in, Bau- und Umweltwesen sowie Gesundheit. In der Vergangenheit war auch im Rahmen des Schulprojektes die Gewinnung von Lehrer\*innen, vor allem auf naturwissenschaftlichem Gebiet, schwierig.

KSJ

Es betrifft hier hauptsächlich gewerbliche Mitarbeiter\*innen aus den Bereichen Elektrotechnik, Forst, Bauhof sowie zunehmend auch Bauingenieur\*innen.

KIJ

Besonders betroffen vom Fachkräftemangel sind Ingenieur\*innen und IT-Fachkräfte.

JenaKultur

keine

jenarbeit

keine

---

<sup>8</sup> TL = Teamleiter

## 2.4. Welche Qualifikationen bzw. Abschlüsse sind besonders betroffen?

### Kernverwaltung

- Bauingenieur\*innen bzw. Architekten
- pädagogische Fachkräfte
- Sozialarbeiter\*innen/Sozialpädagog\*innen, Erzieher\*innen
- Ärzt\*innen, Umwelt-, Hygieneingenieur\*innen, Gesundheitsaufseher\*innen
- Standesbeamt\*innen

### KSJ

Es fehlen sowohl entsprechende Facharbeiter\*innen als auch Ingenieur\*innen/Bachelor.

### KIJ

Betroffen sind vor allem die Qualifikationen Ing./Bachelor Versorgungstechnik, Bauingenieur\*innen, Architekt\*innen, Klimatechniker\*innen, Informatiker\*innen (BA/FH)

### JenaKultur

Dies betrifft hier eine Stelle im handwerklichen Bereich.

### jenarbeit

keine

## 3. Fachkräftegewinnung in Stadtverwaltung und Eigenbetrieben

### 3.1. Wie geht die Stadtverwaltung mit abgelehnten Bewerbungen um?

### Kernverwaltung

Im Rahmen der Bewerber\*innen-Betreuung wird grundsätzlich ein enger Kontakt in jeder Bewerbungsphase gehalten. Nicht geeignete Bewerber\*innen erhalten frühzeitig eine schriftliche wertschätzende Information. In weiter fortgeschrittenen Phasen der Stellenbesetzung wird insbesondere bei einer guten fachlichen Ausrichtung die Zuordnung zu einem anderen Verfahren erwogen bzw. die Aufnahme in den „Bewerber\*innen-Pool“ veranlasst. Häufig wird auch von Feedback-Gesprächen Gebrauch gemacht.

### KSJ

Ergibt sich für abgelehnte Bewerber\*innen innerhalb von sechs Monaten noch eine passende Ausschreibung, werden sie angeschrieben, ob gegebenenfalls noch Interesse besteht. Wenn ja, werden sie in den Bewerber\*innenPool wieder mit aufgenommen.

KIJ

Nicht geeignete Bewerber\*innen erhalten entweder eine Absage oder die Anfrage, ob die Bewerbungsunterlagen für spätere Ausschreibungen genutzt werden können.

JenaKultur

Abgelehnte Bewerber\*innen erhalten eine zeitnahe Absage über das Bewerberportal, jedoch erst nach Zusage der ausgewählten Bewerber\*in.

In Einzelfällen wurden Bewerber\*innen seit 2020 in den „Bewerber\*innen-Pool“ aufgenommen, jedoch nur mit Zustimmung der jeweiligen Bewerber\*in und bei passenden/interessanten Profilen.

jenarbeit

Die Bewerber\*innen-Betreuung wird durch den Fachdienst Personal der Kernverwaltung abgedeckt.

### 3.2. Wie geht die Stadt mit Initiativbewerbungen um?

Grundsätzlich müssen die geltende Verfahrensregeln zu Stellenausschreibungsverfahren im öffentlichen Dienst (insb. Regelungen zum Datenschutz) und die Ausschreibungspflicht berücksichtigt werden. Initiativbewerbungen können daher oft nur in geringem Umfang einbezogen werden.

Kernverwaltung

Initiativbewerbungen werden gesichtet und bei passenden Bewerber\*innenprofilen erfolgt eine Prüfung, ob die Zuordnung zu einem laufenden oder demnächst beginnenden Verfahren möglich ist. Nach Rücksprache mit der Bewerber\*in erfolgt dann eine Zuordnung. Für Bereiche mit Fachkräftemangel, beispielsweise Erzieher\*innen, Bauingenieur\*innen oder Ärzt\*innen, erfolgt sofort nach Eingang eine Kontaktaufnahme und die Abstimmung zu möglichen weiteren Schritten. Mit Blick auf die bevorstehenden Bedarfe der Personalentwicklung, werden Initiativbewerbungen auch für besondere Einsätze (z. B. Pandemie, Ukraine Krise) vorgehalten.

KSJ

Ergibt sich innerhalb von sechs Monaten keine Gelegenheit, dass Initiativbewerbungen für geeignete Stellen berücksichtigt werden können, werden die Bewerbungen zurückgegeben bzw. vernichtet.

KIJ

Bei interessanten Initiativbewerbungen, die eventuell zu einem späteren Zeitpunkt interessant sein könnten, bleibt KIJ mit dem/der Bewerber\*in bis zur passenden Stelle in Kontakt.



## JenaKultur

In wenigen Ausnahmefällen erfolgt eine anlassbezogene Prüfung der eingegangenen Bewerbungen und ggf. der Hinweis bzw. die Zuordnung zu einem aktuell laufenden Ausschreibungsverfahren, jedoch nur mit Zustimmung der Bewerber\*in.

## jenarbeit

Die Bewerber\*innen-Betreuung wird durch den Fachdienst Personal der Kernverwaltung abgedeckt.

### 3.3. Wie wirbt die Stadtverwaltung gezielt um Schulabgänger\*innen?

## Kernverwaltung

Schulabgänger\*innen sind für die Anwerbung von Fachkräften für die Kernverwaltung natürlich eine zentrale Zielgruppe.

Dabei setzt die Kernverwaltung auf:

- Nutzung kostenfreier Ressourcen: regelmäßige News zur Ausbildung im Intranet (Werbung über Mitarbeiter\*innen), Homepage, Social Media, kostenfreie Online-Jobbörsen, Hinweis auf aktuelle Ausschreibungen mittels E-Mail-Signatur, Weiterleitung der Stellenausschreibungen an die Jenaer Schulen mit der Bitte um Aushang
- Vernetzung der Eigenbetriebe und Kernverwaltung zur gegenseitigen Werbung der 24 Ausbildungsrichtungen sowie Bundesfreiwilligendienste und Praktika
  - auf den jeweiligen Veranstaltungen werden immer alle Ausbildungsrichtungen beworben, unabhängig von der Teilnahme der Ausbildungsverantwortlichen aus den Eigenbetrieben
- Teilnahme an Berufsinformationmärkten und Jobbörsen: Berufs-Info-Markt Volkshaus, Jobmesse Eisenberg, Jobwalk Jena, vocatium Jena, Fachkräfte- und Unternehmerbörse Jena, Forum Berufsstart Erfurt, Hochschulmesse DHGE in Gera
- Nutzung kostenpflichtiger Ausbildungsportale wie [ausbildung.de](https://www.ausbildung.de), [ausbildungsnavi.de](https://www.ausbildungsnavi.de)
- Print-Medien werden nur im geringen Umfang in Anspruch genommen. Vereinzelt erscheinen Grußworte des Oberbürgermeisters bzw. Anzeigen in Ausbildungszeitschriften, die über die Schulen verteilt werden
- Teilnahme am Tag der Berufe (KSJ), Tag der Feuerwehr (FD Feuerwehr)
- Schulmarketing: z. B. IGS Grete Unrein: Speed Dating (auf Anfrage)

## KSJ

Der KSJ wirbt gezielt um Schulabgänger\*innen über:

- Teilnahme am „Tag der Berufe“ über die Arbeitsagentur
- Teilnahme am Berufsinformationmarkt
- Ermöglichen von Schulpraktika
- Teilnahme an Berufsorientierungsveranstaltungen in Schulen
- Beteiligung an der „Praktikumswoche“ der Jenaer Wirtschaftsförderung

- Gezielte Werbung auf unseren Fahrzeugen und Anzeigetafeln für Ausbildungsplätze
- Anzeigen in Magazinen für Schulabgänger\*innen
- Planung eines eigenen „Ausbildungs-Tages“ im kommenden Jahr im KSJ

## KIJ

KIJ bietet seit Jahren Praktika in den IHK-Ausbildungsberufen Fachinformatiker\*in, Immobilienkaufmann/-frau, Bauzeichner\*in aber auch im Bereich der Platzwarte und Hausmeister\*innen.

Dabei wird auch besonders auf eine Zusammenarbeit mit den Jenaer Schulen gesetzt. Auf den Monitoren in den Schulen laufen in den Pausenzeiten Informationen zu möglichen Ausbildungsberufen bei KIJ.

Gemeinsam mit der Kernverwaltung und den anderen Eigenbetrieben beteiligt sich KIJ an der Berufsinfomesse bzw. der Berufsmesse bei der Agentur für Arbeit.

## JenaKultur

JenaKultur wirbt gezielt um Schulabgänger\*innen durch:

- Teilnahme an Messen/ bspw. Berufsinformationmarkt im Volkshaus
- Social-Media-Kampagnen für Freiwilligendienste
- „Auslerner“ stellen sich persönlich auf Homepage vor und berichten über Ausbildung:
  - <https://www.jenakultur.de/de//826660>
  - <https://www.jenakultur.de/de//826665>
  - <https://www.jenakultur.de/de//826663>
- JenaKultur-Blog-Beiträge von/über Azubis bzw. Freiwilligen
  - <https://blog.jena.de/jenakultur/2019/02/15/wir-sagen-danke-fuer-eine-tolle-chance/>
  - <https://blog.jena.de/jenakultur/2019/02/08/jenakultur-als-arbeitgeber/>
  - <https://blog.jena.de/jenakultur/2022/02/28/%ef%bf%bcfreiwilligendienst-bei-jenakultur/>
- direkte Antwort/Erläuterungen bei Anfragen (vorrangig durch Eltern)
- Ermöglichung von Schülerpraktika in verschiedenen Bereichen (aktuell vorrangig in Ernst-Abbe-Bücherei, Veranstaltungsbereich)

## jenarbeit

Die Bewerber\*innen-Betreuung wird durch den Fachdienst Personal der Kernverwaltung abgedeckt.

### 3.4. Wie hoch ist der Anteil an Übernahmen nach einer in der Stadt absolvierten Ausbildung?

#### Kernverwaltung

Die Kernverwaltung bildet nach Bedarf aus und gibt bereits beim Start der Ausbildung eine Übernahmegarantie bei erfolgreichem Abschluss (sehr gut oder gut). Jedem erfolgreichen Absolventen wird ein dementsprechendes Übernahmeangebot unterbreitet

- 2019: 20 Absolventen, alle übernommen 100 %
- 2020: 16 Absolventen, alle erhielten ein Übernahmeangebot, ein Absolvent hat ein aufbauendes Masterstudium begonnen: 100 %
- 2021: 17 Absolventen, alle erhielten Übernahmeangebot, ein Absolvent hat sich aufgrund Wohnortwechsel dagegen entschieden: 100 %; ein Azubi hat die Ausbildung nicht bestanden
- 2022: Feuerwehr: Übernahme 5 von 7 Auszubildenden, ein Azubi hat seine Ausbildung auf eigenen Wunsch abgebrochen, ein Azubi hat sich aufgrund von Wohnortwechsel gegen eine Übernahme entschieden; Kernverwaltung: 9 Absolventen – für alle Übernahmeangebot; 1 Wohnortwechsel

Die Anwärter\*innen des gehobenen nichttechnischen Dienstes erhalten nach erfolgreicher Laufbahnprüfung ein Verbeamtungsangebot.

#### KSJ

Direkt nach der Ausbildung bei der Stadt Jena werden durch den KSJ kaum Beschäftigte übernommen, da entsprechende Anfragen fehlen.

#### KIJ

Die Übernahme in den Ausbildungsberufen IT Fachinformatiker\*in und Immobilienkaufmann/-frau liegt bei 100 %. Im Ausbildungsberuf Bauzeichner\*in wird über Bedarf ausgebildet. Da liegt die Quote bei 10 %.

Die Absolventen der BA Gera Fachrichtung Informatik und Wirtschaftsinformatik werden zu 100 % übernommen.

Neu hinzugekommen ist seit zwei Jahren die Ausbildungsrichtung Baumanagement/Bauingenieur\*in an der BA in Glauchau. Die Übernahme ist auch hier geplant.

#### JenaKultur

JenaKultur bildet in vier Ausbildungsberufen über Bedarf aus.

Sollte eine passende Stelle zur Verfügung stehen, bei guten Leistungen in der Ausbildung und auch bei Interesse der Azubis werden Weiterbeschäftigungen geprüft. Grundsätzlich wird eine überplanmäßige Übernahme/Anschlussbeschäftigung von 6 Monaten ermöglicht.

- 2019: 2 von 2 Auszubildenden übernommen
- (1 unbefristet, 1 befristet/Angebot abgelehnt aus pers. Gründen) + ein Azubi befristet aus Stadtverwaltung
- 2020: 1 von 2 Auszubildenden übernommen

- (1 befristet zur Vertretung, 1 Angebot abgelehnt wg. Zweitausbildung)
- 2021: 4 von 2 Auszubildenden übernommen  
(1 unbefristet, 3 befristet Sachgrund)
  - 2022: 4 von 2 Auszubildenden übernommen  
(1 befristet Sachgrund, 1 befristet 2 Jahre, 2 befristet halbes Jahr)

jenarbeit

Im Eigenbetrieb jenarbeit wurde in den letzten Jahren nicht ausgebildet.

- 3.5. Wie hoch ist der Anteil von Übernahmen aus eigener Ausbildung an den Einstellungen?

Kernverwaltung

2019: 12,20% (20 von 164 Einstellungen)

2020: 11,36% (15 von 132 Einstellungen)

2021: 12,70% (16 von 126 Einstellungen)

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass ein großer Teil der Tätigkeitsfelder der Stadtverwaltung Jena nicht über Ausbildung abgedeckt werden kann.

Vielfach werden Professionen verlangt (Ärzt\*innen, Architekt\*innen, Projektmanager\*innen), die nicht über eine Berufsausbildung im Öffentlichen Dienst erworben werden können.

KSJ

Da im Kommunalservice Jena schon jahrelang bedarfsgerecht ausgebildet wird, werden die Auszubildenden zu 99% übernommen.

2019: 21%, (3 von 15 Einstellungen)

2020: 16%, (1 von 7 Einstellungen)

2021: 28% (3 von 11 Einstellungen)

JenaKultur

2019: 4,88% (2 von 41 Einstellungen)

2020: 4,35% (1 von 23 Einstellungen (Pandemie/viele offene Stellen))

2021: 12,9% (4 von 31 Einstellungen)

jenarbeit

Im Eigenbetrieb jenarbeit wurde in den letzten Jahren nicht ausgebildet.

### 3.6. Welche Anreize setzt die Stadtverwaltung neben Lohn/Gehalt beim Werben von Fachkräften ein?

Zunächst einmal wirbt die Stadt Jena mit ihrer Attraktivität als Arbeitgeberin: „modern, flexibel, familienfreundlich“ (siehe dazu Video auf der Karriereseite der Stadt Jena) zu sein.

In den Jobangeboten wird vor allem mit interessanten Tätigkeiten, guten Teamstrukturen und einem modernen, innovativen Arbeitsumfeld (Technik; Portale) geworben. Darüber hinaus sind folgende Punkte wichtig, die einen wesentlichen Baustein der Personalentwicklung der Stadt darstellen:

- sichere unbefristete Arbeitsverhältnisse
- verschiedene Jahressonderzahlungen („Weihnachtsgeld, Leistungsprämie“)
- vermögenswirksame Leistungen
- betriebliche Altersvorsorge sowie Möglichkeit auf Altersteilzeit
- flexible familienfreundliche Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Teilzeit, mobiles Arbeiten, Sabbatphasen, Freistellungen)
- erleichterter Einstieg durch fachspezifische Einarbeitung und einem Mentorenprogramm
- Unterstützung bei Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten
- vergünstigtes Jobticket
- betriebliches Gesundheitsmanagement
- individuelle Personalentwicklungsangebote
- interne Personalvermittlung
- Telearbeit/Mobiles Arbeiten
- Geplant ist die Umsetzung des Tarifvertrages Fahrradleasing

Über diese Punkte hinaus sind in den Eigenbetrieben weitere Anreize etabliert worden:

#### KSJ

Beim KSJ gibt es eine aktive Gesundheitsfürsorge, bspw. frisches Obst für alle, Sportkurse, Wasserspender, Gesundheitstag.

#### KIJ

KIJ unterstützt seine Mitarbeiter\*innen bei der Wohnungs- und Kitasuche für „Neu-Jenaer“ und ist ein zertifiziertes familienfreundliches Unternehmen. Als Beitrag auf dem Weg zur Klimaneutralität setzt KIJ auf Elektromobilität der Dienstfahrzeuge und Diensträder

#### JenaKultur

Bei JenaKultur gibt es Wertguthabenvereinbarungen sowie Freistellungsmöglichkeiten.

jenarbeit

Als Anreiz für Mitarbeiter\*innen von jenarbeit zeigt sich vor allem der zentrumsnahe Standort.

- 3.7. Welche rechtlichen Beschränkungen limitieren die Stadtverwaltung (bzw. Öffentlicher Dienst allgemein) beim Werben insbesondere im direkten Wettbewerb/im direkten Vergleich zur Wirtschaft?

Der TVöD gibt die Regelungen der Entgeltordnung und die tarifrechtlichen Eingruppierungsgrenzen vor. Damit ist der Fachkräftegewinnung in ausgewählten Bereichen tatsächlich eine Grenze gesetzt. Spielräume bietet der TVöD lediglich über § 18 TVöD LOB (leistungs- oder erfolgsorientierte Bezahlung) oder § 17 TVöD zum vorzeitigen Stufenaufstieg. Dies ist bei der Stadt Jena über Dienstvereinbarungen geregelt. In engen Grenzen, z. B. bei Ärzt\*innen, sind Zulagen zur Arbeitskräftegewinnung gestattet. Der Tarifvertrag limitiert das Werben bzw. schränkt es ein. So gibt es beispielsweise keine Möglichkeit eines aktiven Prämiensystems. Auch weitere finanzielle Zuwendungen sind nicht möglich, die andere Arbeitgeber gezielt einsetzen (Tankgutscheine, Zuwendung zum Kita-Platz etc.), um Arbeitskräfte zu binden.

Im Rahmen einer Arbeitsgruppe wird gegenwärtig unter Beachtung der verschiedenen Prämissen an der weiteren Optimierung des Einstellungsprozesses gearbeitet.

#### 4. Fachkräftebindung in Stadtverwaltung und Eigenbetrieben

- 4.1. Wie hoch ist die Personalfluktuationsrate in der Stadtverwaltung (wie lang ist eine Stelle durchschnittlich von derselben Person besetzt)?

Kernverwaltung

Diese Aussage kann aufgrund der Vielzahl sehr unterschiedlicher Bereiche konkret nicht getroffen werden. Es gibt sehr stabile Struktureinheiten und solche, die einem höheren Wechsel unterliegen. Häufige Strukturveränderungen sowie Überlastungen durch nicht optimale Führungstätigkeit sind oft Anhaltspunkte für Fluktuation. Eine derartige Kennziffer wird bei der Stadtverwaltung gegenwärtig nicht erfasst.

KSJ

Zur Personalfluktuationsrate gibt es im Kommunalservice Jena keine Statistiken. Die Fluktuation ist bis zum Jahr 2021 sehr gering gewesen. Erst in jüngster Zeit ist durch die Preisexplosion an den Tankstellen und auch aufgrund der gestiegenen Mieten in Jena eine höhere Fluktuation zu beobachten. Da ca. 60 % der Mitarbeiter\*innen Pendler\*innen sind, wird das als Grund für die Auflösung des Arbeitsverhältnisses angegeben.

KIJ

Zurzeit sind die Mehrzahl der Stellen durchschnittlich über 15 Jahre mit derselben Person besetzt. Dies resultiert einmal aus dem großen Hausmeisterbereich und den Einstellungen Anfang der 90iger Jahre. Pro Jahr kündigen im Durchschnitt zwei bis drei Mitarbeiter\*innen.

JenaKultur

Die durchschnittliche Verweildauer bei JenaKultur beträgt 12,5 Jahre.

Jenarbeit:

Die durchschnittliche Verweildauer bei jenarbeit beträgt acht bis zehn Jahre.

#### 4.2. Welche Maßnahmen ergreift die Stadtverwaltung, um Mitarbeiter\*innen langfristig zu halten?

Kernverwaltung

Hier ist zu allererst das Personalentwicklungskonzept der Stadtverwaltung Jena zu nennen. Mit den vielfältigen Bausteinen wird individuell oder bereichsbezogen und vor allem lebensphasenorientiert reagiert.

Dabei bleiben die jungen Mitarbeiter\*innen mit ihrem Entwicklungspotential im Blick, aber auch der Fokus auf die ältere Generation mit spezifischen Weiterbildungsangeboten und „Wissenstransfer“ wird beachtet. Hier seien dazu einige ausgewählte Punkte benannt:

- Förderung durch umfassende Personalentwicklungsinstrumente im Rahmen der Aus- und Fortbildung (Berufsausbildung, Seminare/Lehrgänge, Persönlichkeits-tests, (berufsbegleitende) Studiengänge, Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, Kollegiale Beratung, Coaching/Mentoring etc.)
- Leistungsorientierte Bezahlung und Erfolgsprämie gemäß TVöD
- jährliche Mitarbeiter\*innen-Gespräche mit kompetenzbasiertem Feedback
- frühzeitige Nachfolgeplanung unter besonderer Berücksichtigung interner Potenzialträger\*innen (Karriere- und Laufbahnförderung)
- Steigerung der Motivation am Arbeitsplatz durch Anreicherung mit höherwertigen Tätigkeiten, Rotation/Hospitationen, Führung auf Probe, Projektmitarbeit
- umfassendes Einarbeitungskonzept "Neu am Arbeitsplatz"
- Unterstützung bei der Pflege/Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger durch verschiedene Beratungsangebote, z.B. den „Pflegekoffer“
- neue berufliche und persönliche Perspektive für Mitarbeiter\*innen im Rahmen der Personalvermittlung bei Strukturveränderungen, Wegfall von Aufgaben oder Wechselwunsch
- in Konfliktsituationen bietet die AG Konfliktberatung schnelle und wirksame Unterstützung an



## KSJ

Es werden flexible Arbeitszeiten ermöglicht und auf Teilzeitwünsche eingegangen. Durch Gleitzeit kann Beginn und Ende der Arbeitszeit oft selbst bestimmt werden. Das ist aber nur auf Verwaltungsmitarbeiter\*innen zutreffend. Bei den vielen gewerblichen Mitarbeiter\*innen kann eine individuelle Arbeitszeit so gut wie nie vereinbart werden. Außerdem werden die Qualifizierungs- und Weiterbildungswünsche der Mitarbeiter\*innen erfragt bzw. berücksichtigt.

## KIJ

Folgende Maßnahmen haben sich bei KIJ bewährt:

- Schaffen eines guten Arbeitsklimas
- Pflege einer wertschätzenden Kommunikation
- Interesse an den Sorgen der Mitarbeiter\*innen
- Vereinbarung von individuellen Alterszeit-Modellen bspw. zur Pflege von Angehörigen oder zum Übergang in die Rente (Altersteilzeit),
- Ermöglichung von mobilem Arbeiten
- finanzielle Unterstützung bei berufsbegleitenden Aus- und Weiterbildungen (IHK-Fachwirt Ausbildungen)
- Gemeinsame Teamveranstaltungen, Sommerfest, After Work Party, Erfolge gemeinsam feiern!

## JenaKultur

Bei JenaKultur werden weitere Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten:

- persönliche Begleitung bei Veränderungswünschen, Stärken/Schwächen-Analysen
- interne Stellenbesetzungen/Umsetzungen
- Ermöglichung verschiedenster Arbeitszeitmodelle
- Work-Life-Balance-Betrachtung im Rahmen der jährlichen Mitarbeiter\*innen-Gespräche
- Mitarbeiter\*innen-Befragung, aktuell speziell in Bezug auf Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements gemeinsam mit EAH-Studentengruppe

## jenarbeit

Bei jenarbeit sind flexible Arbeitszeiten und Teilzeit möglich. Darüber hinaus wird Home-Office ermöglicht. Auch hier ist der zentrumsnahe Standort von großer Bedeutung.

- 4.3. Welche Maßnahmen ergreift die Stadtverwaltung, um generationengerechtes Arbeiten zu ermöglichen?

## Kernverwaltung

In der Kernverwaltung werden verschiedene Lernformate, bspw. sowohl digitale e-learning Angebote als auch Präsenzseminare angeboten. Es gibt altersgruppengerechte

Gesundheitsangebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (z. B. Stressbewältigung, Rückenurse, Laufgruppen, Screenings, Ernährungsberatung). Angebote zur Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit werden von allen Generationen genutzt, ebenso wie Angebote für die Steigerung der Work-Life-Balance, z. B. mobiles Arbeiten und Lebensarbeitszeitkonten (Sabbaticals).

#### KSJ

Die Führungskräfte werden besonders sensibilisiert für die unterschiedlichen Anforderungen und Ansprüche der Mitarbeiter\*innen verschiedener Altersgruppen. Älteren Mitarbeiter\*innen wird Unterstützung gewährt bei der Einführung neuer Programme, z. B. durch Key-User\*innen. Es werden Personalentwicklungsgespräche geführt um allen Altersgruppen Führungspositionen zu ermöglichen, aber auch die Erfahrungen der Älteren an die Jüngeren weiterzugeben. Arbeitsplätze werden an unterschiedliche, zum Teil altersbedingte, Bedürfnisse angepasst.

#### KIJ

Gemischte Teams aus jung und alt – das stellt sich bei KIJ nicht als Problem dar. Dies wird bewusst unter dem Aspekt des Wissenstransfers gefördert.

#### JenaKultur

JenaKultur ermöglicht Teilzeitmodelle, im Rahmen der verschiedensten persönlichen Bedürfnisse (Kind, Erkrankung, Pflege, Betreuung, Brückenteilzeiten u. ä.) und berücksichtigt persönlicher Bedarfe der Mitarbeiter\*innen (Erkrankungen/Fürsorge, Kurzzeitpflege, Freizeitphasen).

Es gibt Wertguthabenvereinbarungen (für Freizeitphasen/vorzeitigen Rentenbeginn), ATZ-Modelle im Rahmen der Quotenregelung nach TV ATZ. Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit zur Umsetzung auf andere Stellen sowohl aus gesundheitlichen als auch persönlichen Gründen.

#### jenarbeit

Bei jenarbeit werden geeignete Betriebsmittel nach Bedarf bereitgestellt.

- 4.3. Welche Maßnahmen ergreift die Stadtverwaltung, um Mitarbeiter\*innen zu halten, die ausscheiden wollen?

#### Kernverwaltung

In der Kernverwaltung wird bei „Abwanderungsgedanken“ versucht, schnellstmöglich mit einer Kontaktaufnahme zu reagieren. Es gibt Gespräche mit dem/der betreffenden Beschäftigten und ggf. den jeweiligen Führungskräften, um eine Analyse der „Abwanderungsgedanken“ zu ermöglichen, sowie begleitende Maßnahmen, z. B. Unterstützung im Konfliktmanagement, wenn sich der/die Beschäftigte überzeugen lässt, in der Stadtverwaltung zu bleiben. Über 50% der Mitarbeiter\*innen verlassen den Arbeitgeber jedoch aus privaten Gründen, auf die der Arbeitgeber keinen Einfluss hat.

## KSJ

Wenn die Wechselabsichten an das Personalbüro des KSJ herangetragen werden, können meist keine Maßnahmen mehr ergriffen werden, den/die Arbeitnehmer\*in zu halten. Zumeist rührt die Absicht, das Unternehmen verlassen zu wollen, aus persönlichen oder aus den bereits unter 4.1. genannten Gründen.

## KIJ

In jedem Fall gibt es bei der Äußerung des Abwanderungsgedanken eine Einladung zum Gespräch, um mehr über den Grund des Ausscheidens zu erfahren. Sollten sich dabei die Möglichkeit ergeben, den Kündigungsgrund „aus der Welt“ zu räumen, so wird das gemeinsam in Angriff genommen.

## JenaKultur

Bei JenaKultur wird auf vertrauliche Gesprächsführungen zur Ermittlung der persönlichen Entscheidungsgründe gesetzt und versucht, Veränderungspotenziale abzuleiten. Es werden Problemanalysen vorgenommen, geänderte Aufgabenprofile/Anpassungen sowie mögliche andere Arbeitsgebiete geprüft.

Die Führungskräfte werden zu notwendigen Anpassungen in der Aufgabenerfüllung (Kreativitätspotenziale, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Termin- und Leistungsdruck) sensibilisiert.

## jenarbeit

Grundabhängig – bei externen Gründen (z. B. neue Stelle in der Nähe des Heimatortes gefunden) ist ein Halten von Mitarbeiter\*innen schwierig, bei internen Gründen (z. B. Wunsch nach Aufgabenveränderung innerhalb der Stadtverwaltung) werden Gespräche geführt und nach Lösungsmöglichkeiten gesucht (z. B. Anbieten einer anderen Stelle in der Stadtverwaltung, Bewerbung auf interne Stellen).

### 4.3. Welche Maßnahmen ergreift die Stadtverwaltung, um das innerbetriebliche Klima zu verbessern?

#### Kernverwaltung

Grundsätzlich erfolgt eine breite ständige Kommunikation mit den Mitarbeiter\*innen über die wichtigsten Themen und verschiedene Kanäle bspw. über Mails des Oberbürgermeisters und der Dezernenten an alle Mitarbeiter\*innen der Kernverwaltung und der Eigenbetriebe, sowie über das Intranet.

Darüber hinaus gibt es weitere Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsklimas in der Kernverwaltung:

- Mitarbeiter\*innen-Befragung zur Arbeitszufriedenheit und Gesundheit in regelmäßigen Abständen (aktuell neu 2022)
- finanzielle und zeitliche Förderung von teambildenden Maßnahmen
- Strukturveränderungen unter Einbeziehung der Ideen der Mitarbeiter\*innen
- Seminare zur Kommunikation, Konfliktbewältigung und Selbstreflexion

Im Rahmen der angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen wird dieser Thematik viel Raum geschenkt und insbesondere die Führungskräfte aller Ebenen werden dazu in verschiedenen Formaten geschult. Einmal jährlich organisiert der Oberbürgermeister mit seinen Dezernenten ein Treffen mit allen Fachdienstleiter\*innen, um den innerbetrieblichen Zusammenhalt und die Zusammenarbeit zu fördern, Nachdem im vergangenen Jahr die neue Arbeitswelt Telearbeit/Home-Office führungsseitig betrachtet wurde, soll es 2022 um die Auswertung der Mitarbeiter\*innen-Befragung gehen Ein wichtiger Beitrag ist die Durchführung des Sommerfestes für alle Mitarbeiter\*innen, das im Jahr 2022 mit einer Rekordbeteiligung von 750 Mitarbeiter\*innen stattfand. Zur Teambildung in den Bereichen gibt es außerdem in den Struktureinheiten viele gute Ideen und durch eine „kleine“ Beteiligung an Betriebsveranstaltungen fördert die Arbeitgeberin diesen Aspekt.

#### KSJ

Um das innerbetriebliche Klima zu verbessern, sind in erster Linie die Führungskräfte gefragt. Hier muss das nötige „Fingerspitzengefühl“ eingesetzt werden, um Diskrepanzen zu erkennen und Konflikte zu lösen. Durch Mitarbeiter\*innen-Gespräche sollten Ursachen erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Bei zwischenmenschlichen Konflikten, die sich über eine längere Zeit aufgebaut haben und nicht einfach durch Gespräche lösen lassen, kann über eine innerbetriebliche Umsetzung nachgedacht werden, sofern die Möglichkeit dazu besteht. Auch bei gewerblichen Mitarbeiter\*innen kann eine geänderte Zusammensetzung der Teams ermöglicht werden. Was sicher oft zu kurz kommt und deshalb vielleicht auch zu Missstimmungen führen kann, sind die fehlende Anerkennung der geleisteten Arbeit. Es sollte nicht immer alles als selbstverständlich angesehen werden. Ein anerkennendes Wort der Führungskraft, des/der unmittelbaren Vorgesetzten, ist bei der täglichen Arbeit viel Wert und trägt auch zur Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen bei.

#### KIJ

Die regelmäßige Mitarbeiter\*innen-Befragung und deren Auswertung bzw. Umsetzung der Ergebnisse ist ein gutes Mittel zur Verbesserung des innerbetrieblichen Klimas. Es gibt für den Eigenbetrieb ein gemeinsames KIJ-Sommerfest und Teamveranstaltungen, bei denen es nach der langen Corona-Zeit um das „Wir-Gefühl“ und den Zusammenhalt geht.

#### JenaKultur

Aus der zentralen Mitarbeiter\*innen-Befragung werden auch für JenaKultur Handlungsfelder in Abstimmung mit Werkleitung/Führungskräften/Mitarbeiter\*innen abgeleitet.

Es erfolgt der Aufbau eines konzeptfundierte betrieblichen Gesundheitsmanagements, das über Aktionstage und Einzelmaßnahmen hinausgeht (siehe Pkt. 4.2.)

Die Stelle der Unternehmenskommunikation bei KMJ wurde wiederbelebt: nach der Erarbeitung eines Konzeptes in den Jahren 2017/2018 soll der Schwerpunkt auf *inter-*

ner Unternehmenskommunikation liegen. Den Bemühungen um Kommunikationsklarheit und –transparenz wird mit einer wöchentlichen Information an alle Mitarbeiter\*innen des Eigenbetriebs mit dem Bericht aus allen Gremien und allen Bereichen und Einrichtungen nachgekommen. Darüber hinaus gibt es:

- Weihnachts- bzw. Belegschaftsfeiern (auch mit Ehemaligen)
- Sommerfest 2022
- Team Building-Angebote – auf Nachfrage/Wunsch aus den Teams und Einrichtungen
- verschiedenste Qualifizierungsangebote von Tagesseminar bis hin zu mehrjährigen berufsbegleitenden Studiengängen
- Workshop-Prozess der Führungskräfte (gemeinsame Visionsentwicklung für JenaKultur)
- Willkommens- und Verabschiedungsrituale: Überarbeitung/Erweiterung der Laufzettelrunde bei Einstellungen und beim Ausscheiden, um JenaKultur näher zu bringen bzw. ungeschminkte Feedbacks zu den beobachteten Schwachstellen im Eigenbetrieb zu erhalten und dann Ableitungen treffen zu können Vorstellung neuer Kolleg\*innen und Verabschiedung von Kolleg\*innen in der wöchentlichen Mitarbeiter\*innen-Information und ggf. auch im JenaKultur-Blog (siehe unten, letzte Veröffentlichungen, keine Wertung)
- kleine Mitarbeiter\*innen-Goodies (= gelabelte Arbeitsmittel für alle Mitarbeiter\*innen: Notizbücher, Mousepads, Speichersticks, Kugelschreiber o.ä. ) zu Weihnachten

<https://blog.jena.de/jenakultur/2022/03/29/von-der-azubine-zur-teamleiterin/>

<https://blog.jena.de/jenakultur/2022/03/25/eine-perle-verlaesst-nach-achtzehn-jahren-die-vhs-und-hat-vieles-zu-erzaehlen/>

<https://blog.jena.de/jenakultur/2022/03/15/vorgestellt-insidertipps-aus-der-jena-tourist-information-10>

#### jenarbeit

Mit dem Ermöglichen von Teamtage, Sommerfesten, Mitarbeiterversammlungen sowie dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement ergreift jenarbeit Maßnahmen, um das innerbetriebliche Klima zu verbessern.